

**الباب السادس
النصر حليف
من يمتلك الكفاءات البشرية**



يجب على كل مؤسسة أن تهتم بجذب وإعداد الكفاءات البشرية، وتزداد أهميتها بالنسبة لشركة تعمل في مجال صناعة التقنية المتقدمة مثل هواوي. ولأن رن تشنغ في يدرك جيداً هذه النقطة، فقد قام برفع مكانة الكفاءات البشرية في هواوي بشكل لا يمكن للمؤسسات الأخرى أن تتحمله، ويرجع السر وراء ذلك إلى أمرين: الاحتكار والتدريب.

الإستراتيجية التي تتبعها هواوي في تعاملها مع الكفاءات البشرية مشابهة تماماً لتلك التي تتبعها الشركات الأورو - أمريكية العابرة للحدود. وتشمل أربع خطوات:

الخطوة الأولى: إعداد كفاءات بشرية محلية، وتدويلها، ثم إرسالهم إلى الأسواق الخارجية. وقد بدأت هواوي - في فترات مبكرة من تسعينيات القرن العشرين - إرسال كفاءات بشرية إلى الأسواق الخارجية في روسيا وغيرها من الدول، قال رن تشنغ في آنذاك: "نحن بحاجة إلى فريق يتحلى بالشجاعة؛ لكي يتوجه إلى الأسواق الخارجية". وعلى الرغم من الخسائر التي لحقت بها، إلا أنها لم تتوقف عن إرسال كفاءاتها البشرية إلى الخارج .

الخطوة الثانية: قيام الكفاءات البشرية المحلية التي تم تدويلها بعد وصولها إلى مرحلة معينة من النضج، بتدريب الكفاءات البشرية المحلية، وتوزيعهم في الأماكن المناسبة.

الخطوة الثالثة: الاستمرار في تطوير إجراءات اختيار وإعداد الكفاءات البشرية، ثم القيام - تدريجياً - بتوطينها.

الخطوة الرابعة: الاستعانة بالكفاءات الأجنبية وفقاً لمتطلبات الإدارة وتطور الأداء. ثم بعد ذلك تبدأ ما يسمى بـ "المرحلة الانتقالية"؛ حيث يتم نقل هذه الكفاءات البشرية إلى المقر الرئيس للشركة في شنغهاي؛ لتأهيلهم من خلال مواد وحصص دراسية، يتلقونها في جامعة هواوي؛ كي يتشبعوا بقيم وثقافة هواوي.

الفصل الأول

رواتب مرتفعة - التنافس على الكفاءات البشرية

في كل أنحاء الصين



كبرت هواوي بعدما كانت صغيرة، وقويت بعدما كانت ضعيفة، ووصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، وصارت لها كلمتها في الأسواق؛ بفضل كفاح رن تشنغ في، وما بذله من جهود حثيثة. فهذا دليل على حكمته وقدرته على إدارة الأمور، فقد تمكن - من خلال أسلوب قيادته الفريد - من قيادة هواوي نحو مواصلة التقدم للأمام خطوة خطوة، حتى صارت تقف على أساس صلب.

بعدها دخلت هواوي مرحلة التطور السريع، زاد فجأة احتياجها للموظفين؛ ومن ثم تزداد أهمية أسلوب استقطاب الكفاءات البشرية. كان أسلوبها في السابق هو الذهاب إلى أسواق الكفاءات البشرية، ولكن بصورة متقطعة وغير منتظمة، وفيما بعد لم يعد هذا الأسلوب قادرًا على الوفاء باحتياجاتها؛ لذا بدأت بعد عام 1998 في تطبيق خطة - على نطاق واسع - لاستقطاب الكفاءات البشرية، فتوجهت نحو الجامعات،

وقامت بنشر إعلانات في وسائل الإعلام الرئيسة في بكين وشانغهاي وشيان، تلاها إقامة ملتقيات توظيف في أشهر الجامعات الصينية؛ لاستقطاب الكفاءات البشرية بأجور عالية.

كانت آثار هذا الأسلوب الإيجابية واضحة جداً. فحتى عام 2002، عينت هواوي أعداداً كبيرةً من الخريجين سنوياً، ويتضح ذلك من خلال البيانات في الجدول التالي:

| عدد الخريجين الذين وظفتهم هواوي | العام |
|---------------------------------|-------|
| أكثر من 800 | 1998 |
| 2000 | 1999 |
| 4000 | 2000 |

أما في عام 2001، فقد وظفت أوائل الطلاب في أشهر الجامعات الصينية. ويقال إن هواوي أعلنت بكل ثقة: "نريد كل الخريجين بدرجة ماجستير للتخصصات العلمية والعشرة الأوائل للخريجين بدرجة بكالوريوس". وقد وقعت هواوي عقود تعيين أكثر من 7000 خريج، 5000 منهم صاروا بالفعل من موظفي هواوي.

كان لإستراتيجية التوظيف هذه دور كبير في شهرة هواوي، حتى أطلقت وسائل الإعلام على ملتقيات التوظيف التي تقيمها "ملتقيات

توظيف العشرة ألفية". وحسب قول رن تشنغ في إن متوسط الأعداد التي تقوم بتوظيفها كل عام قد بلغ 3000 خريج. وبعد القيام بتدريبهم وتأهيلهم يتسلم 80٪ منهم وظائفهم في قسم البحث والتطوير.

لماذا تستطيع هواوي استقطاب أفضل الخريجين من كافة الجامعات الصينية؟ يرجع ذلك إلى سلاحها الفتاك "الرواتب العالية". يذكر أن رواتب هواوي هي الأعلى على مستوى شنتشن. وفي عام 2000، بلغ الراتب الشهري لحاملي درجة البكالوريوس 7150 يواناً، إضافة إلى توزيع حصة على كل موظف من أرباح الشركة في نهاية العام، تتراوح بين 100 و160 ألف يوان. كما تبلغ رواتب الحاملين لشهادة تخرج في تخصصين 7700 يوان، أما رواتب حملة الماجستير فتصل إلى 8800 يوان، في حين تصل رواتب حملة الدكتوراه 10000 يوان. يزيد مستوى الرواتب هذا عن الشركات العادية في شنتشن بنسبة تتراوح من 15٪ إلى 20٪.

بالإضافة إلى هذه الرواتب، تعامل هواوي موظفيها المستقبليين بقدر كبير من الأدمية، فعلى سبيل المثال، عند وصول الخريجين إلى المقر العام للشركة - لكي يقوموا بإجراءات التسجيل - فإن هواوي تتحمل تكاليف المواصلات (تذكرة القطار من جامعته حتى المقر العام للشركة

في شنتشن)، وتكاليف نقل الأمتعة، وتكلفة المواصلات داخل مدينة شنتشن، وتكلفة الفحص الطبي. وعلى الرغم أن هذه التكاليف لا تتعدى بضع مئات اليوانات لكل طالب، ولكن إذا ما جمعنا المبالغ التي تدفع لعدة آلاف خريج تعينهم هواوي كل عام، فإن الرقم لن يكون فقط بضع مئات.

في حقيقة الأمر، لا تقتصر نفقات هواوي على الموظفين الجدد على هذا فحسب، بل يمتد الأمر ليشمل كل ما ينفق عليهم قبل العمل رسمياً من رواتب وخدمات تقدم إليهم خلال فترة التدريب. إضافة إلى ما ينفق على رواتب المسؤولين عن عملية التدريب، ورواتب الكوادر البشرية، وتكلفة بناء مراكز التدريب وصيانتها ... إلخ، كل هذا بحاجة إلى مبالغ مالية كبيرة؛ لذلك تخصص هواوي مبالغ طائلة حتى تعد الخريجين الجامعيين لكي يصيروا موظفين قادرين على العمل باستقلالية في التسويق وقطاع البحث والتطوير. ويعرف عن هواوي ثلاثة أشياء: "كفاءة عالية + رواتب عالية + ضغوط عمل عالية". يعتقد رن تشنغ في أن الرواتب المرتفعة هي قوة الدفع الرئيسة.

تتبع هواوي إستراتيجية قائمة على إعطاء الموظفين الجدد كامل الحرية في اتخاذ قرارهم بالعمل لديها أو تقديم استقالتهم، حيث إنه إذا ما قرر

أحد العاملين بعد الانتهاء من فترة التدريب تقديم استقالته، فإنها تقبلها. وهذا بكل تأكيد يلحق بها خسائر فادحة، إلا أنها تتمسك بمبدأ عدم التدخل في قرار الموظف، مع قيامها ببذل كل الجهود الممكنة لحثه على البقاء، فإذا ما أصر على الاستقالة، فإنها لا تخصص قرشاً واحداً من المكافآت المستحقة له، وفي حالة امتلاكه لحصة من أسهم الشركة، فإن قيمة الأسهم التي يملكها تدفع إليه، وهو مبلغ ليس بالقليل. في واقع الأمر، هناك بند خاص في العقد الذي توقعه هواوي مع موظفيها الجدد، يقضي بدفع من يخل ببنود العقد تعويضاً مالياً، إلا أنها لم تطلب أي تعويضات مالية من الموظفين الذين قرروا تقديم استقالتهم ومغادرتها.

عينت هواوي عام 1996 مجموعة من الطلاب العائدين إلى الصين بعد دراستهم في الخارج للعمل في قسم البحث والتطوير، وبلغت قيمة مرتباتهم السنوية 100 ألف دولار، من بين هؤلاء مهندس يعمل في تطوير الرقائق الإلكترونية، كان الاتفاق المبدئي معه 40 ألف دولار سنوياً، إلا أنه بعد وصوله إلى الشركة وحصوله على وظيفته، اكتشفت هواوي أن قيمته تفوق ذلك بكثير؛ لذا رفعت راتبه السنوي إلى 500 ألف دولار. أصابت إستراتيجية هواوي - في استقطاب الكفاءات البشرية - الشركات الأخرى بحالة من الفزع، فقد قال أحد العاملين في

موتوريلاً: "من الصعب أن تستقطب شركتنا العاملين في هواوي، ولكن من السهل جداً أن تستقطب هواوي العاملين في شركتنا".
